



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIÓN-
HIGIENE CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA SANTA
TERESITA, CAJAMARCA, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Carlos Antonio Roncal Narváez

Bach. Marcela Atarama Huertas

Asesor:

Mg. Cristhian Paul Céspedes Ortiz

Cajamarca – Perú
2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres Carlos Antonio Roncal Narváez y Marcela Atarama Huertas, denominada:

“RELACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIÓN-HIGIENE CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA SANTA TERESITA, CAJAMARCA, 2018”

Mg. Crithian Paúl Céspedes Ortiz
ASESOR

Mg. María Del Pilar Miranda Guerra
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Juan Carlos Llaque Quiroz
JURADO

MCs Soc. Juan Romelio Mendoza Sánchez
JURADO

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicado a Dios, a quien agradezco por mostrarme siempre, que a pesar de todas las dificultades siempre se puede decidir por hacer lo correcto, a María nuestra buena Madre, que cada día pone en mi esa gota de alegría que me acompaña todo el día a pesar de las adversidades, a Diana quien día a día me acompaña en cada nueva actividad de emprendemos enfrentando la vida siempre juntos, a Danna, mi hija, quien a pesar de su edad me ha enseñado muchas cosas, a Katty mi hija, quien con su sonrisa me recuerda que siempre cada día es una nueva oportunidad de mejorar y hacer las cosas correctas, a José y Anita, mis padres, a quienes les estaré eternamente agradecido por su invaluable apoyo para llegar a la culminación de esta meta.

Carlos.

Dedico esta tesis a Deydamia y Maritza, por todo su esfuerzo y dedicación ya que con sus palabras de aliento no me dejaron decaer, animándome a seguir adelante, siendo siempre perseverante en cumplir con mis ideales. A Walter que está siempre a mi lado, por su sacrificio y esfuerzo, por creer en mi capacidad, brindándome su comprensión, cariño y amor. A mis compañeros y amigos de la facultad, que sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas, a aquellas personas que durante este tiempo estuvieron a mi lado apoyándome y ayudaron a lograr que este sueño se haga realidad. A nuestros maestros, quienes se tomaron el arduo trabajo de transmitir sus diversos conocimientos y poder lograr mis metas.

Marcela.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Cristhian Céspedes Ortiz, por su invaluable apoyo y orientación en forma constante hasta la culminación de este trabajo. También expresamos nuestro agradecimiento a todos nuestros maestros, quienes pusieron todo su esfuerzo para completar nuestra formación, sin el apoyo de todos ellos no podríamos haber llegado a este punto.

También queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a la Directora de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca, Sor Margarita Castilla Félix por habernos abierto las puertas de esta institución para la ejecución de este estudio, así como a toda la plana docente del nivel secundario por haber colaborado con las actividades solicitadas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	vii
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	ix
<u>RESUMEN</u>	x
<u>ABSTRACT</u>	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Justificación	14
1.4. Limitaciones	14
1.5. Objetivos	15
1.5.1. General	15
1.5.2. Específicos	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Bases Teóricas	19
2.2.1. Motivación	19
2.2.2. Clima Organizacional	30
2.3. Definición De Términos Básicos	38
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	40
3.1. Formulación de la Hipótesis	40
3.1.1. Hipótesis General	40
3.1.2. Hipótesis Específica	40
3.2. Variables	41

3.3.	Operacionalización de variables	41
3.4.	Diseño de investigación	42
3.5.	Unidad de estudio	42
3.6.	Población	42
3.7.	Muestra (muestreo o selección)	43
3.8.	Técnicas e instrumentos de aplicación.	43
3.9.	Métodos y procedimientos de análisis de datos.	44
3.9.1.	<i>Método Inductivo</i>	44
3.9.2.	<i>Método Deductivo</i>	44
CAPÍTULO 4.	RESULTADOS	45
CAPÍTULO 5.	DISCUSIÓN	55
CONCLUSIONES		58
RECOMENDACIONES		59
REFERENCIAS.....		60
ANEXOS		66
5.1.	Cuestionario N° 01 – Factores Motivación-higiene según Herzberg.	66
5.2.	Cuestionario N° 02 – Clima Organizacional.	67
5.3.	Confiabilidad del Instrumento.	68
5.4.	Aplicación de Resultados.	69
5.5.	Pruebas estadísticas.....	69
5.6.	Validación de los instrumentos.....	73
5.7.	Matriz de Consistencia.	76
5.8.	Documentación Cursada con la Institución Educativa.	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores motivación-higiene de Herzberg	23
Tabla 2: Dimensiones y definiciones de los factores motivación-higiene.	25
Tabla 3: Características del clima organizacional	32
Tabla 4: Dimensiones del clima organizacional.....	35
Tabla 5: Operacionalización de Variables.	41
Tabla 6: Relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.	45
Tabla 7: Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión estructura, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.	46
Tabla 8: Factores motivación-higiene en el clima organizacional en la dimensión responsabilidad en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.	47
Tabla 9: Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión recompensa en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.	48
Tabla 10: Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión riesgo en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.	49
Tabla 11: Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión calor en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.	50
Tabla 12: Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión apoyo en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.	51
Tabla 13: Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión estándares en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.	52
Tabla 14: Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión conflicto en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.	53
Tabla 15: Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión identidad en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.	54
Tabla 16: Valoración del coeficiente del alfa de Cronbach (α).....	68
Tabla 17: Resultado del análisis de fiabilidad del instrumento – motivación-higiene.	68
Tabla 18: Resultado del análisis de fiabilidad del instrumento – clima organizacional.....	68
Tabla 19: Resultado del análisis de fiabilidad del instrumento.	69
Tabla 20: Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente.	69
Tabla 21: Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión estructura.....	70

Tabla 22: Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión responsabilidad.	70
Tabla 23: Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión recompensa.	70
Tabla 24: Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión riesgo.	71
Tabla 25: Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión calor.	71
Tabla 26: Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión apoyo.	71
Tabla 27: Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión estándares.	72
Tabla 28: Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión conflicto.	72
Tabla 29: Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión identidad.	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquía de las Necesidades Según Maslow.	19
Figura 2: Componentes y resultados del Clima Organizacional	33
Figura 3: Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.	38
Figura 4: Fórmula para el cálculo del Alfa de Cronbach.....	68

RESUMEN

El presente estudio de investigación se realizó en 62 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca, 2018, con el objetivo de determinar la relación existente entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional, y validar la hipótesis sobre la existencia de una relación entre ambas variables, aplicando el método de la encuesta; para medir los factores de motivación-higiene se utilizó un cuestionario de 34 preguntas, para medir el clima organizacional se utilizó un cuestionario de 31 preguntas; el instrumento que fue validado a través del alfa de Cronbach, resultando una fiabilidad de 0.971 y por juicio de expertos, los datos fueron analizados utilizando el software SPSS v.23, para obtener las tablas de frecuencia y el análisis de correlación entre las variables y las dimensiones, logrando demostrar que entre los factores de motivación-higiene y clima organizacional si existe una relación positiva moderada con $r_s=0.510$ y $\alpha=0.000$; también se pudo determinar que de las dimensiones analizadas, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia siete de ellas evidenciaron tener relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional, que fueron: estructura, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad; siendo el riesgo con $r_s=0.637$ y $\alpha=0.000$ y estándares con $r_s=0.619$ y $\alpha=0.000$ las dimensiones que tiene una relación positiva alta, sin embargo dos de las dimensiones evidenciaron no tener relación de acuerdo al nivel de significancia, que fueron: responsabilidad con $r_s=0.244$ y $\alpha=0.056$ y recompensa con $r_s=0.234$ y $\alpha=0.067$.

PALABRAS CLAVE: motivación-higiene, clima organizacional, relación.

ABSTRACT

The present research study was applied to 62 teachers in the secondary level of the institution educational emblematic Santa Teresita de Cajamarca, 2018, with the objective of determining the relationship between motivacion-higiene factors and organizational climate, and validate the hypothesis on the existence of a relationship between two variables, applying the method of survey; to measure motivation-higiene factors was used a questionnaire of 34 questions, to measure organizational climate was used a questionnaire of 31 questions; the instrument that was validated through the Cronbach's alpha, resulting reliability of 0.971 and expert opinion, the data were analyzed using the software SPSS v.23 statistical software, to obtain the frequency tables and analysis of correlation between variables and dimensions, managing to prove that you among the factors of motivacion-higiene and organizational climate yes there is a moderate positive association with $r_s=0.510$ and $\alpha=0.000$; It was also determined that the analyzed dimensions according to the Spearman's correlation coefficient and your level of significance seven of them showed the relationship between the factors motivacion-higiene and organizational climate which were: structure, risk, heat, support, standards, conflict and identity; being the risk with $r_s=0.637$ and $\alpha=0.000$ and standards with $r_s=0.619$ and $\alpha=0.000$ the dimensions that has a high positive relationship, however two of the dimensions they showed no relationship according to the level of significance, that you were: responsibility with $r_s=0.244$ y $\alpha=0.056$ and reward with $r_s=0.234$ y $\alpha=0.067$.

KEY WORDS: motivation-hygiene, organizational environment, relationship.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Al hablar de la gestión de una organización nos recuerda que es de gran importancia el mantener una adecuada gestión de los factores motivacionales, estos son los que van a asegurar un mejor desempeño de los colaboradores, haciendo un trabajo de calidad, esta importancia ha sido demostrada en varios estudios poniendo de manifiesto que la productividad de una organización está directamente relacionada con el nivel de satisfacción de sus colaboradores; las condiciones óptimas para la ejecución de estas tareas deben ser brindadas por cada organización en los aspectos de infraestructura y comodidad para la ejecución de tareas, teniendo la seguridad que un empleado conforme mantiene una actitud positiva, desarrollando un alto grado de motivación e identidad con la organización.

En la gestión del clima organizacional el factor humano es el más importante, este permite lograr los objetivos de la organización, en el sector educación este clima organizacional es de gran importancia, para que se pueda realizar una enseñanza de calidad que permita a la institución tener un sólido prestigio.

Considerando que no todas las instituciones educativas tienen las mismas condiciones de enseñanza o el mismo tipo de alumnado, la mezcla de estos factores personales, culturales, sociales y económicos otorga a cada institución educativa unas características particulares, características bajo las cuales desarrollan sus actividades académicas; las diferentes realidades otorgan a la vez a cada institución un determinado clima organizacional y motivación de los docentes, los que son determinantes para lograr una educación de calidad.

En Latinoamérica el nivel de clima organizacional se encuentra en una valoración de regular a mala, siendo el salario el factor que más estimula a los docentes en la ejecución de sus labores, además el contenido del trabajo en sí, es el que logra una menor relevancia de la motivación de los docentes, siendo la forma en que los docentes prefieren recibir recompensas es a través de la aceptación. La seguridad de la toma de decisiones alcanza niveles apenas superiores al 50%, similar situación se presenta en cuanto la percepción del apoyo entre los docentes; la misma situación se pone de manifiesto en cuanto al nivel de confianza que existe entre el docente y su inmediato superior, los docentes consideran que las instituciones no son un lugar confortable para trabajar, la percepción del reconocimiento al trabajo realizado es también apenas superior al 50%, siendo felicitados por el trabajo realizado; no existe un trato justo y equitativo entre los docentes por parte de sus

superiores. Siendo la percepción general del clima organizacional como malo. Se puede evidenciar que también existe una situación de insatisfacción de los docentes en cuanto a los salarios y el tiempo disponible para la ejecución de sus labores, las que tienen que realizarse también fuera de los horarios de trabajo y en sus domicilios o durante los días de descanso, estos factores traen como consecuencia que se evidencie el poco interés en el desarrollo profesional. Es por eso que los gobiernos latinoamericanos hoy en día propician cambios en el clima organizacional con miras de mejorar la educación.

En el Perú se puede evidenciar que las condiciones de infraestructura de los centros educativos del nivel secundario en las que se desarrolla las actividades académicas no son las más óptimas ni las deseadas por el personal docente y los alumnos, puesto que existen muchas instituciones con una precaria infraestructura o con locales muy antiguos, los que no reúnen las condiciones mínimas necesarias para asegurar que los docentes brinden un servicio de calidad a los alumnos; lo que genera que el clima organizacional muestre una condición de mala percepción, manifestando una limitada percepción en la responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones estándares, apoyo, conflicto e identidad. Sabemos que en nuestro país el sector educación es el sector con más conflictos a causa de los bajos salarios que perciben los docentes y la gran insatisfacción de los mismos. Sin embargo también existen algunas instituciones educativas del sector estatal que cuentan con mejores condiciones de infraestructura y equipamiento, como son los colegios regentados por congregaciones religiosas.

En Cajamarca se cuenta con 37 instituciones educativas del nivel secundario, las que en su mayoría no tienen las condiciones de infraestructura y equipamiento en óptimas condiciones.

En nuestro país, es el Ministerio de Educación quien asume la responsabilidad que los docentes se formen y desempeñen en base a criterios concertados. De otro lado, el liderazgo pedagógico del área administrativa es indispensable para contribuir a los logros de aprendizaje, puesto que su influencia es clave en la calidad de la práctica docente. Sin embargo, sabemos que en nuestro país es el sector con más conflictos a causa de los bajos salarios que perciben en este sector.

La ley de Reforma Magisterial se implementó a partir del año 2013, contempla una nueva política remunerativa docente, que vincula los incrementos salariales al desempeño del profesor en su trabajo pedagógico, ordenando y simplificando los conceptos remunerativos.

De acuerdo a una publicación del Ministerio de Educación del año 2017, la Remuneración íntegra Mensual (RIM), es un monto que se entrega con carácter general a todos los docentes nombrados según su escala magisterial y su jornada de trabajo. En los profesores con 30 horas de trabajo semanales estos salarios van desde los S/. 2,000.10 los profesores de primera categoría hasta los S/. 4,200.21 los de octava categoría.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se relacionan los factores motivación-higiene con el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca, 2018?

1.3. Justificación

El presente estudio se realizó con la finalidad de obtener el conocimiento de la relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional presentes en los docentes de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca en el 2018.

El conocimiento de estos factores es de gran importancia puesto que ellos determinan el buen desempeño en las labores de los docentes, logrando así, mejorar los niveles de enseñanza y desempeño de su personal docente, la identificación de estos factores permitirán a la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca, poder realizar una gestión adecuada de su clima organizacional, ya que el manejo adecuado de los mismos permitirá elevar el desempeño laboral de su plana docente.

No se ha evidenciado la existencia de estudios previos sobre este tema en esta institución, este trabajo se generó ante la falta de un estudio que permita observar estos factores y sus efectos, siendo el mismo, un aporte teórico que brindará información que no ha sido tomada en cuenta en el desarrollo de las actividades de la institución; el conocimiento de esta información permitirá identificar problemas existentes en la motivación, permitiendo realizar una apropiada gestión del talento humano; la información obtenida servirá también de referencia y apoyo a investigaciones posteriores en el ámbito local, contribuyendo de esta manera al enriquecimiento del conocimiento en la gestión del talento humano.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones que se encontraron en el transcurso de esta investigación es que algunos los docentes mostraron resistencia a la aplicación del cuestionario para la determinación de los factores de motivación-higiene y el clima organizacional.

Para lograr una correcta aplicación de los instrumentos de este estudio se realizó una socialización de los beneficios que obtendrá la institución con la ejecución de este estudio, para lo cual fue necesaria la completa colaboración de todos los docentes.

1.5. Objetivos

1.5.1. General.

Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca, 2018.

1.5.2. Específicos.

- Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión estructura en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.
- Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión responsabilidad en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.
- Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión recompensa en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.
- Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión riesgo en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.
- Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión calor en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.
- Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión apoyo en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.
- Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión estándares en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.
- Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión conflicto en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.
- Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión identidad en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Mejía, L. (2014), realizó un estudio en la ciudad de La Doradas de Colombia, en el que pretende analizar si existe relación entre el clima laboral de la institución y los factores motivacionales presentes en los docentes. Teniendo como objetivo Identificar la relación entre los factores motivacionales de los docentes con el clima laboral de la misma institución para plantear estrategias de intervención desde la gerencia de talento humano. La metodología que siguió fue la aplicación de un cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) con 75 preguntas y un cuestionario para medir el clima organizacional (TECLA) con 90 preguntas. Los resultados de las encuestas fueron procesados y tabulados, presentando la información en histogramas, análisis descriptivo. Siendo sus resultados que la tendencia general de los docentes se encontraron en una valoración de 41 – 60; el salario es el factor que más estimula a los docentes para la ejecución de su trabajo; siendo el factor de contenido de trabajo el que alcanzó una menor relevancia en cuanto a la motivación de los docentes; la forma en que los docentes prefieren recibir recompensas es a través de la aceptación de las normas y los valores de la institución.

Del Ángel, E., Gámez, S., Martínez, N., Meléndez, S., & Zepeta, D. (2017), hicieron un estudio sobre el clima organizacional del personal docente y administrativo de una institución educativa superior en México. Tuvieron como objetivo determinar la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de una institución educativa superior. El estudio fue descriptivo, transversal y observacional, se tomó una muestra no probabilística, se aplicó una encuesta de 40 ítems, con un alfa de Cronbach del 0.969. Para el estudio se tomaron las 8 escalas del clima organizacional: 1. Autonomía. 2. Cohesión. 3. Confianza. 4. Presión. 5. Apoyo. 6. Reconocimiento. 7. Equidad. 8. Innovación. El estudio se realizó con 73 individuos, entre docentes y administrativos. Obtuvieron los siguientes resultados: En relación a la autonomía el 47% no toman decisiones respecto a su trabajo, mientras que el 53% si lo hace. En cuanto a la cohesión el 44% manifiestan que no existe apoyo entre compañeros, sin buenas relaciones interpersonales, sin espíritu de trabajo en equipo, no hay interés por el otro; mientras que el 56% indicaron percibir lo contrario. En cuanto a la confianza el 43% refieren que no existe confidencialidad, siendo el jefe inmediato una persona sin principios definidos, con el que no se puede hablar abiertamente; mientras que el 57% manifiesta todo lo opuesto. En cuanto a la presión se observó que el 58% refiere que no tienen tiempo suficiente para realizar sus actividades, siendo la institución un lugar no confortable para trabajar, existe presión de los superiores hasta en su

casa y en días de descanso; mientras que el 42% mencionan no recibir presión de este tipo. En cuanto al Apoyo el 45% señalan que no cuentan con ayuda de sus jefes cuando la necesitan, no hay interés por el desarrollo profesional, no hay respaldo de los jefes a sus subordinados; mientras que el 55% manifiesta que si existe apoyo de los jefes en el desarrollo de su trabajo. En relación al reconocimiento el 47% manifiesta que no existe en esta institución, sin embargo cuando hay errores si se habla de su rendimiento; mientras que el 53% manifiesta que si son tomados en cuenta por su jefe y se les reconoce sus puntos fuertes, siendo felicitados por un buen trabajo. En relación a la equidad el 51% indican que no existe un trato justo por parte del jefe; mientras que el 49% indica que si son tratados con justicia. En cuanto a la innovación el 48% refiere que no hay apoyo de los jefes para desarrollarse de acuerdo a sus propias ideas, no les agrada que el trabajador intente realizar su trabajo de distinta manera; mientras el 52% manifiesta todo lo contrario. En la calificación del índice general el 43% percibe un mal clima organizacional, pues el índice general se encuentra por debajo de la media (143.04), esto es congruente con las 8 dimensiones estudiadas.

Maureen, N. (2016), realizó una investigación sobre la aplicación de un programa motivacional basado en la teoría de Herzberg para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa "Cristo Rey" de Lambayeque, ya que se observó en el proceso de gestión institucional, ciertas deficiencias en el clima organizacional, mostrando una limitada percepción de la responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, manejo de conflicto e identidad. Esta investigación tuvo como objetivos: 1. Mostrar que la aplicación de un programa motivacional, basado en la teoría de Herzberg mejora el clima organizacional de la institución. 2. Diagnosticar el nivel del clima organizacional. 3. Evaluar el clima organizacional después de la aplicación del programa de motivación. La investigación fue del tipo aplicada, enmarcada en un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de un pre test y post test, usando como técnica la recolección de datos la encuesta, usando el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968) y modificado en 2011 por Echezuria y Rivas (introdujeron 3 ítems mas). El estudio se realizó con los 20 docentes de la institución. Se obtuvo los siguientes resultados: En cuanto a la percepción del clima organizacional 6 de las 9 dimensiones evaluadas por Litwin y Stringer tuvieron una percepción regular. Las dimensiones y los porcentajes de la percepción regular de los docentes fueron: Identidad (48%), estructura (45%), responsabilidad (40%), riesgo (39%), relaciones (35%) y conflicto (34%). Las dimensiones y los porcentajes de mala percepción de los docentes fueron: recompensa (33%), desempeño (33%) y apoyo (32%), por haber obtenido un porcentaje mejor a 34%. De acuerdo a la calificación del clima organizacional tenemos: malo (45%), regular (55%) y bueno (0%).

Gálvez L. (2017), en la investigación titulada "clima organizacional de la Institución Educativa Nuestra Señora de Montserrat, del distrito de Lima, Perú, año 2017", tuvo como objetivo determinar el nivel de clima organizacional de dicha institución educativa, según la apreciación de los docentes de la institución educativa en mención. Se utilizó una metodología de investigación descriptiva simple. La población y muestra censal implicó a 80 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria. Se empleó como instrumento un cuestionario de 28 ítems a través de las cuales se valoró el clima organizacional con sus 11 dimensiones, empleando la escala de Likert con 4 opciones de respuesta, aplicándose la técnica de la encuesta. Para medir la confiabilidad del instrumento se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual dio un resultado de 0.807. Al procesar los resultados se pudo determinar por niveles el clima organizacional y sus dimensiones en inadecuado, moderado y adecuado. Concluyéndose que el 51.2% percibe un nivel moderado y el otro 48.8% percibe un nivel adecuado del clima organizacional. De las once dimensiones, se percibió un nivel adecuado sólo en cuatro dimensiones: estructura, comunicación, identidad y motivación y en las siete dimensiones restantes alcanzaron un nivel moderado, siendo liderazgo, innovación, recompensa, confort, tomada de decisiones, remuneración, conflicto-cooperación. Siendo necesario implementar un plan de mejora. Finalmente dejaron demostrado a través de los resultados, que el clima es de nivel moderado y esto repercute en la conducta, motivación y en las actitudes de los trabajadores, que puede verse reflejado en el desempeño, en la satisfacción, en el servicio, en su adaptación, en sus relaciones, y otros aspecto del comportamiento.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Motivación.

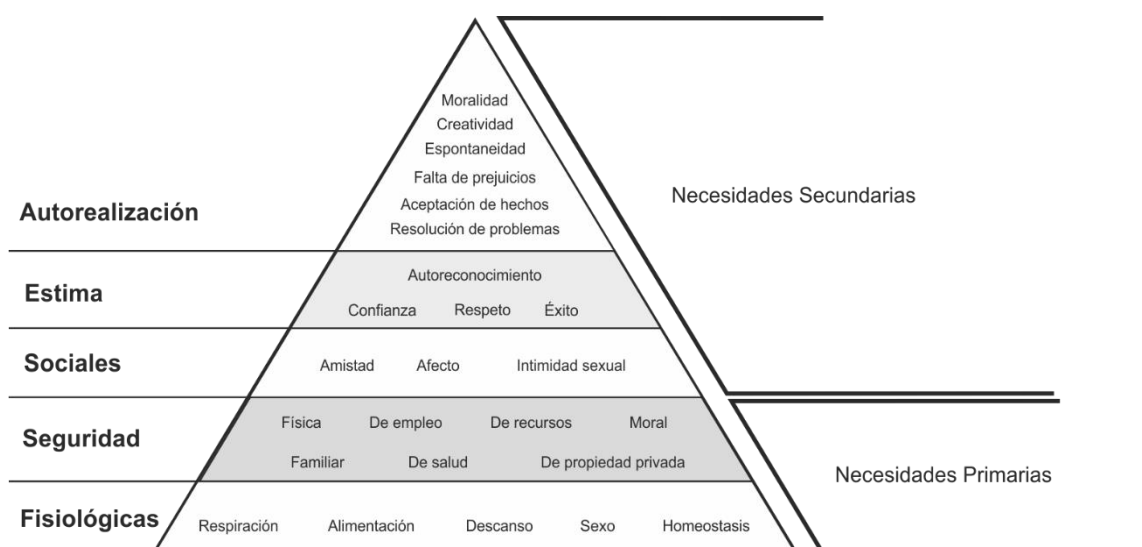
Se define a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo realizado para lograr cualquier objetivo. Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida del tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo (Robbins, 2009).

2.2.1.1. Jerarquías Des Las Necesidades de Maslow.

Mazlow nos presenta los siguientes postulados:

1. Dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades principales: (1). Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc. (2). De seguridad: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc. (3). Sociales: como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc. (4). Estima: tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo. (5). Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

Figura 1: Jerarquía de las Necesidades Según Maslow.



FUENTE: Robbins, S. & Judge, T. (2013)

2. Cuando una de estas necesidades está notablemente satisfecha, aunque no plenamente satisfecha, entonces dejará de motivar, y será la siguiente más elevada en la jerarquía la que motive la conducta.
3. No entrará en juego una necesidad superior, mientras que no esté ampliamente satisfecha la inmediata inferior (Robbins, 2009).

2.2.1.2. Teoría X – Y De McGregor.

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas negativas adoptadas por los gerentes son: (1). A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo. (2). Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas. (3). Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible. (4). La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y: (1). Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar. (2). La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos. (3). La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad. (4). La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos (Robbins, 2009).

2.2.1.3. Teoría Bifactorial de Herzberg.

También llamada teoría de la motivación-higiene. El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos: (1). El factor satisfacción – no satisfacción, está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo. (2). El factor insatisfacción – no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes (Robbins, 2009).

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo.

En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción, entre otros se pueden citar: las condiciones de trabajo, los sueldos y salarios, la relación con los compañeros y jefes, la cultura de la empresa, las normas que rigen el trabajo diario, la seguridad en el entorno laboral y la privacidad.

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral. Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores: el reconocimiento, las responsabilidades, el crecimiento personal en el trabajo, el progreso, el logro y el trabajo.

Tabla 1:
Factores motivación-higiene de Herzberg.

FACTORES MOTIVACIONALES (De Satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De Insatisfacción)
<i>Relacionados con el contenido del cargo, es decir, como se siente el individuo en relación a su CARGO</i>	<i>Relacionado con el contexto del cargo, es decir, como se siente el individuo en relación con su empresa</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en sí. • Realización. • Reconocimiento. • Progreso profesional. • Responsabilidad. • Logros. • Independencia laboral. • Promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo y beneficios. • Política de la empresa y su organización. • Relación con los compañeros de trabajo. • Ambiente físico. • Supervisión. • Status. • Seguridad laboral. • Crecimiento. • Madurez. • Consolidación.
FUENTE: (Fernández, 2010, p. 36)	

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales pero no aseguran la motivación en el trabajo.

Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo. En definitiva, aunque una persona tenga un salario muy elevado, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada (García, 2012, pp. 13-15).

Los factores de higiene poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A lo que se destinan estos factores es a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Dicho de otro modo, cuando estos factores son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción (Herzberg, 1959, Citado por Bedodo y Giglio, 2006, p. 29)

El otro grupo de factores que Herzberg considera son los denominados factores motivacionales o satisfactores. Estos factores tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer un trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento (Davis y Newstrom, 1993, Citado por Bedodo y Giglio, 2006, p. 29).

Frederick Herzberg planteó esta teoría de los dos factores para explicar la conducta de las personas en una situación de trabajo, plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. (1). Factores Higiénicos: llamados factores extrínsecos o insatisfactores, estos se localizan en el ambiente que rodea a la persona abarcando las condiciones en las que desempeña su trabajo, siendo estas condiciones administradas y decididas por la empresa, estos factores están fuera del control de las personas, los principales factores higiénicos son: sueldo, beneficios sociales, supervisión, condiciones físicas, ambiente de trabajo, políticas de la empresa, clima de relación dentro de la empresa y reglamentos internos; estos factores se utilizan en la motivación de los trabajadores, cuando los factores higiénicos son excelentes, estos evitan la insatisfacción del empleado, si elevan la satisfacción no logran mantenerla por mucho tiempo; cuando estos factores son precarios provocan insatisfacción del empleado. Por eso son llamados profilácticos y preventivos; evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción, su efecto es semejante al de ciertas medicinas higiénicas que evitan una infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. (2). Factores Motivacionales: llamados factores intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas, estos se encuentran bajo el control de los individuos, relacionándose con lo que él hace o desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional, autorrealización. El efecto de los factores motivacionales sobre las personas, es profundo y estable, cuando los factores motivacionales son óptimos, estos provocan la satisfacción de las personas, pero cuando son precarios, evitan la satisfacción (Chiavenato, 2009, p.286, 287).

Tabla 2:
Dimensiones y definiciones de los factores motivación-higiene.

FACTORES	N°	DIMENSIONES	DEFINICION
FACTORES MOTIVACIONALES	1	Trabajo desafiante en sí mismo	El rol en sí mismo es atractivo
	2	Logros	Alcanzar un resultado esperado
	3	Reconocimiento	Distinción por parte de los demás
	4	Independencia Laboral	Libertad para desarrollar el puesto
	5	Progreso profesional	Posibilidad de realizar carrera laboral
FACTORES HIGIENICOS	1	Salario	Sueldo
	2	Seguridad Laboral	Estabilidad en el puesto y organización
	3	Relación con compañeros	Trato con los demás compañeros
	4	Relación con el supervisor	Trato con el jefe directo
	5	Condiciones de trabajo	Condiciones físicas, escritorio, oficina, etc.

Fuente: (Correa, 2012, p. 10)

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción. Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que crean el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el

descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo).

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral. En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que: (1). La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción. (2). La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamada "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse en forma vertical: realizando la eliminación de tareas más simples y elementales, y adicionando tareas más complejas; y en forma horizontal: realizando la eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adicionando otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad (Córdova, H. 2015; pp. 42 – 44).

2.2.1.3.1 Dimensiones De La Teoría De Herzberg.

Las dimensiones que se abordan en esta teoría motivacional son las siguientes: (1). LOGRO: todas las respuestas en las que el empleado mencione sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo, que impliquen algún éxito o fracaso específico, de resolver problemas, de ver los resultados de los esfuerzos propios. (2). RECONOCIMIENTO: los hechos o situaciones que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados y castigados; cualquier acto de reconocimiento sea observación, elogio o crítica. Este reconocimiento puede venir de jefes, compañeros o subordinados. (3). TRABAJO EN SI: los eventos que se refieren al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos; ya sea que el trabajo se considere como interesante o aburrido, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o excesivamente difícil, retador o no exigente. (4). RESPONSABILIDAD: eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad en relación con el trabajo. Es decir, historias que se refieren a la autonomía que tiene el empleado sobre su propio trabajo o a la responsabilidad por el trabajo de otros. Este factor es más fuerte que la consideración de si existe o no una brecha entre la autoridad de una persona y la que necesita para llevar a cabo la responsabilidad de su trabajo. (5). CRECIMIENTO Y ASCENSO: historias que se refieren al aprendizaje de nuevas habilidades con mayores posibilidades de progreso dentro de la actual especialidad ocupacional o en otras, al igual que las dificultades de crecimiento por falta de educación formal, lo que hace imposible que avance dentro de la organización. También se registran los eventos en los que los empleados mencionan que se les presentó un cambio hacia arriba en el status o en el cargo que ocupa en la organización. Recibir o no una promoción deseada. (6). POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA: eventos en los que se sugiere lo ordenado e inadecuado de la organización, su estructura y su administración, los efectos dañinos o benéficos de las políticas de la compañía. Competencias de la dirección de la empresa y claridad de las políticas. (7). SUPERVISIÓN: eventos relacionados a la competencia o habilidad técnica de la supervisión para dirigir las actividades laborales del equipo. (8). RELACIÓN CON EL SUPERVISOR: la rectitud o deshonestidad del supervisor para delegar responsabilidades o enseñar, para dirigir, regañar, criticar y mantener el grupo marchando, en contraste con las relaciones interpersonales. (9). CONDICIONES DE TRABAJO: hechos o eventos que tiene que ver con el ambiente físico del trabajo.

Incluye la cantidad de trabajo, los recursos para desarrollarlo, luz, temperatura, herramientas, espacios, ventilación y la apariencia general del trabajo. (10). RELACIONES INTERPERSONALES: situaciones en las que el empleado menciona la interacción con otros en la empresa, ya sea con supervisores, subordinados o de igual posición, independientes de las interacciones referidas a las actividades del cargo. Relaciones con supervisores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ellas. (11). SALARIO: respuestas que tienen que ver con la compensación. Eventos en los que se menciona que la compensación juega un papel importante o por expectativas de aumentos de sueldos incumplidos.

El modelo de Herzberg supone básicamente que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Su investigación lleva a la conclusión de que se requieren dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción en el trabajo.

La clave para comprender la teoría es reconocer que Herzberg no coloca la insatisfacción y la satisfacción en extremos opuestos de un continuo único e incierto. Según Herzberg existe un punto medio cero (neutro) entre la insatisfacción (sensaciones negativas) y la satisfacción (sensaciones positivas). Esto permite apreciar que un miembro de la organización que tiene buenas condiciones de trabajo, supervisión y sueldo, estaría en el punto medio cero (neutral). La persona no tiene insatisfacción debido a la presencia de los factores higiénicos y tampoco satisfacción por la falta de factores de motivación. Por consiguiente Herzberg advierte que para motivar a los trabajadores se debe aportar algo más que salario y buenas condiciones de trabajo; es necesario ofrecer al trabajador las oportunidades de logro y reconocimiento, estímulos, responsabilidad y avance (Muñoz, 2005).

2.2.1.4. Teoría Motivaciones Sociales – McClelland.

La motivación laboral, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje: 1). De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo. 2). De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. 3). De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres (Atkinson y Feather, 1966) y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características: a). Que el resultado dependa de su propio esfuerzo. b). Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos. c). En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. La meta de la motivación para el poder, como señala McClelland, es sentirse poderoso. El ser humano consigue o trata de conseguirlo de diversas maneras por ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás, en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace más atractiva. Algunas veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde pueda influir en los otros y cuando intenta influir en ellos (Robbins, 2009).

2.2.1.5. Teoría ERC De Aldelfer.

Clayton Aldelfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: (1). Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad. (2). Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo. (3). Necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima.

El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización. Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Aldelfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes. Cuando un nivel

superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior (Franklin, E. Y Krieger, M. 2011, p. 107).

2.2.2. Clima Organizacional.

Cuando se habla de la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicológico, es decir, a su sistema de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los trabajadores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral, esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima organizacional para un individuo (Ramos, 2012, p. 4).

2.2.2.1. Definiciones.

El clima organizacional está referido al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización como en los casos de las huelgas o manifestaciones. (Chiavenato, 2007, p. 58).

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: Se percibe o experimenta por los miembros de la organización y además influye en su comportamiento (Chiavenato, 2007, p. 59).

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí. (Chiavenato, 2009, p. 261).

2.2.2.2. Características.

Brunet, 2011 (citado por Ramos, 2012), presenta las características propias del concepto de clima organizacional, las que se indican en la Tabla 3. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

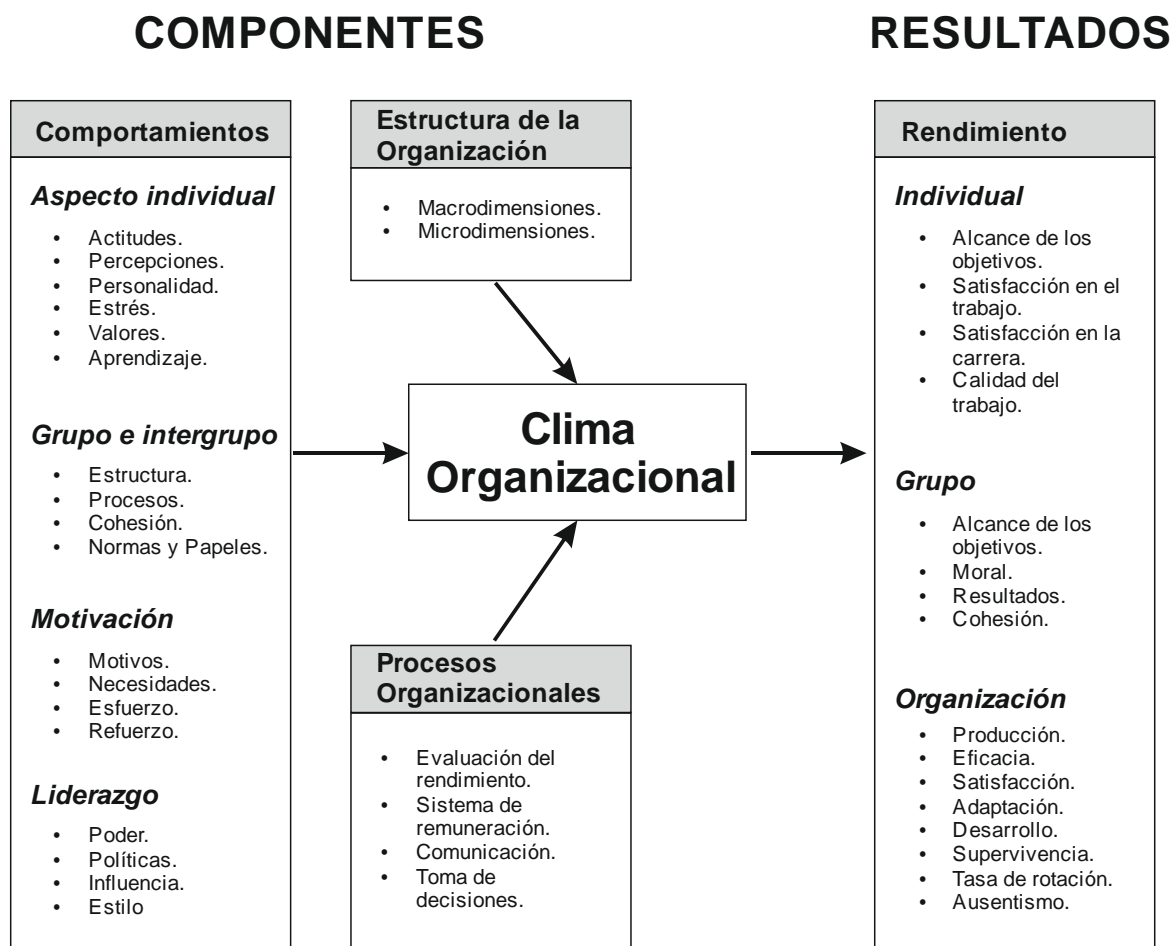
Tabla 3:
Características del clima organizacional

ÍTEM	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
1	El clima es una configuración particular de variables situacionales.
2	Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3	El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
4	El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5	El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6	El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
7	El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
8	Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
9	Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
10	Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Ramos, 2012, p. 21

2.2.2.3. Componentes.

Figura 2: Componentes y resultados del Clima Organizacional



FUENTE: (Ramos, 2012)

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, tiene una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos de la organización.

Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja. El clima está entonces formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será (Brunet, 2011, citado por Ramos, 2012, p. 73).

2.2.2.4. Dimensiones.

De acuerdo a lo que se puede observar en la figura 2, se puede observar que diversos estímulos provienen del medio organizacional, influyendo estos directamente sobre el comportamiento de los individuos de una organización, podemos de esta manera comparar a la organización con una microsociedad que tiene un conjunto de dimensiones capaces de afectar el comportamiento de los individuos.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas, a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. En la tabla 4 presenta cierto número de dimensiones propuestas por investigadores. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores (Brunet, 2011, citado por Ramos, 2012).

Tabla 4:
Dimensiones del clima organizacional.

Forehand y Gilmer	Freidlander y Margulies	Gavin	Lawler et al.
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura organizacional.	1. Competencia y eficacia.
2. Estructura organizacional.	2. Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad.
3. Complejidad sistémica de la organización.	3. Intimidad.	3. Recompensa.	3. Nivel práctico concreto.
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo.
5. Orientación de fines.	5. Actitud.	5. Confianza y consideración de parte de los administrativos.	5. Impulsividad.
	6. Acento puesto sobre la producción.	6. Riesgo y desafíos.	
	7. Confianza.		
	8. Consideración.		
Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
1. Métodos de mando.	1. Estructura organizacional.	1. Conformidad.	1. Tipo de organización.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.	2. Responsabilidad.	2. Responsabilidad.	2. Control.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	3. Recompensa.	3. Normas.	
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	4. Riesgo.	4. Recompensa.	
5. Toma de decisiones.	5. Calor.	5. Claridad organizacional.	
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.	6. Apoyo.	6. Espíritu de trabajo.	
7. Procesos de control.	7. Normas.		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.	8. Conflicto.		
	9. Identidad.		
Prichart y Karasick	Schneider y bartlett	Steers	Halpin y Crofts
1. Autonomía.	1. Apoyo proveniente de la dirección.	1. Estructura organizacional.	1. Cohesión entre el cuerpo docente.
2. Conflicto contra cooperación.	2. Interés por los nuevos empleados.	2. Refuerzo.	2. Grado de compromiso del cuerpo docente.
3. Relaciones sociales.	3. Conflicto.	3. Centralización del poder.	3. Moral del grupo.
4. Estructura organizacional.	4. Independencia de los agentes.	4. Posibilidad de cumplimiento.	4. Apertura de espíritu.
5. Recompensa.	5. Satisfacción.	5. Formación y desarrollo.	5. Consideración.
6. Relación entre rendimiento y remuneración.	6. Estructura organizacional.	6. Seguridad contra riesgo.	6. Nivel efectivo de las relaciones con la dirección.
7. Nivel de ambición de la empresa.		7. Apertura contra rigidez.	7. Importancia de la producción.
8. Estatus.		8. Estatus y moral.	
9. Flexibilidad e innovación.		9. Reconocimiento y retroalimentación.	
10. Centralización.		10. Competencia y flexibilidad organizacional.	
11. Apoyo.			

Fuente: (Brunet 2011), citado por Ramos 2012 p. 75.

Litwin y Stringer (1968), fueron los primeros en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que permanecen y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. Ellos intentan explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima, tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo (Gutiérrez, 2015).

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización: (1). Estructura: Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia. (2). Responsabilidad: Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. (3). Recompensa: Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo. (4). Riesgos: Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (5). Calor: Es la percepción de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados. (6). Apoyo: Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores de la jerarquía institucional. (7). Estándares: Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento. (8). Conflicto: Representa la percepción de los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto como se presente. (9). Identidad: Es la percepción de los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Salcedo S. & Lozano Y. 2015).

Ante esta avalancha de conceptos sobre clima, así como de instrumentos para su medición, las preguntas que un estudiante y un empresario deben hacerse para pensar en su utilización con las siguientes: ¿Cuál es la definición que los autores tienen acerca del concepto de clima organizacional y cuál es su fundamento teórico?, ¿Cuáles son las variables (dimensiones) que pretende medir?, ¿Cuál es la tipología en la que se enmarcan dichos cuestionarios?, ¿Qué tipo de validación tiene la herramienta?, ¿Es confiable?, ¿El instrumento mide el clima organizacional?, ¿El instrumento es consistente en la formulación de sus preguntas?, ¿Las preguntas están claramente formuladas?, ¿Se adapta a las necesidades de los que desea saber sobre clima? (Alvarez, 1992, citado por Ramos, 2012, p. 85).

2.2.2.5. Modelo Organizacional De Litwin Y Stringer.

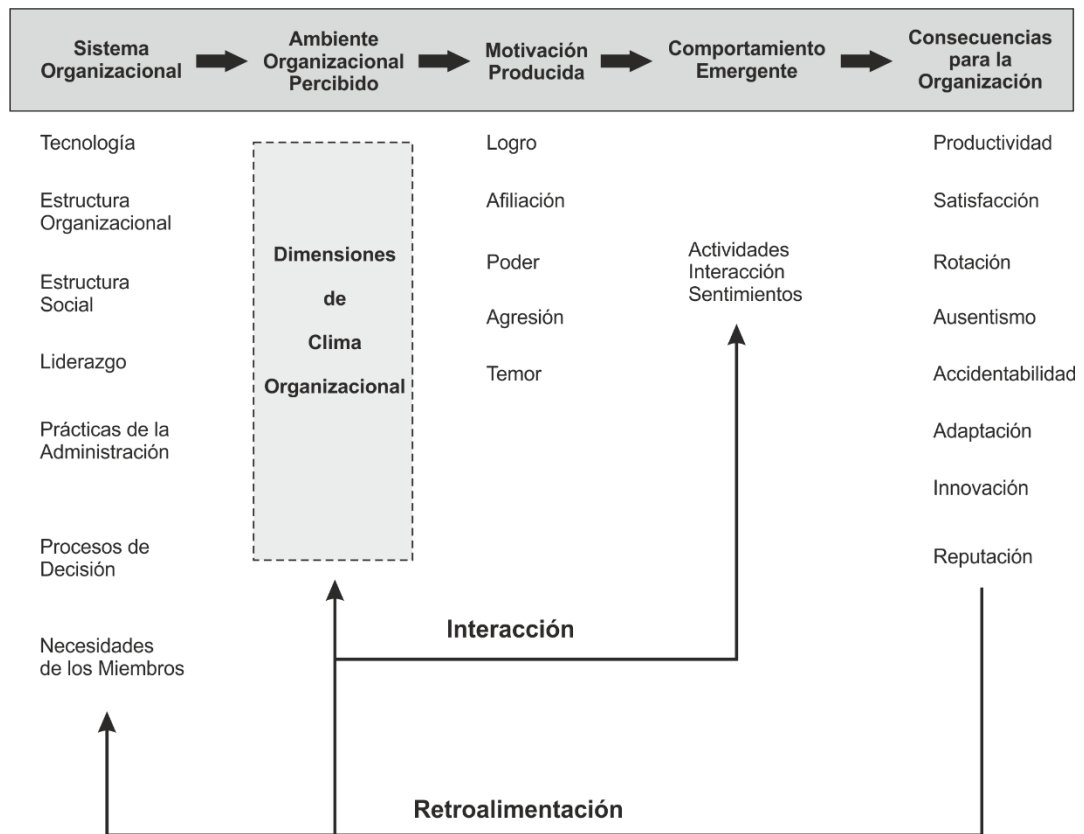
Litwin y Stringer proponen el siguiente modelo de clima organizacional. Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo: satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo (Goncalves, 2011, citado por Ramos, 2012).

2.2.2.6. Importancia Del Clima Organizacional.

Las organizaciones se preocupan cada día más por proporcionar a sus trabajadores un buen clima organizacional que les permita desempeñarse eficientemente; con el propósito de conseguir, a través de este clima organizacional, el logro de los objetivos organizacionales.

De esta manera, la importancia del clima organizacional radica en que es una realidad constante, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora con influencia entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Guillen y Guil, 2000, citado por Maureen, N. 2016; p. 31).

Figura 3: Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.



Fuente: (Ramos, 2012).

2.3. Definición De Términos Básicos.

- **Calidad de vida laboral:** Es el grado en que los miembros de una organización son capaces de satisfacer las necesidades personales a través de sus experiencias en el contexto organizacional. (Blas, 2014).
- **Capital humano:** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. (Blas, 2014).
- **Comunicación organizacional:** Son las acciones comunicativas de la organización. (Trelles, 2000)

- **Cultura organizacional:** Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. (Chiavenato, 2006)
- **Desarrollo Organizacional:** Es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la dirección, tiene por objeto mejorar los procesos de resolución de problemas. (French & Bell, 1990)
- **Eficacia:** Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. (Blas, 2014)
- **Eficiencia:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles. (Blas, 2014)
- **Equipo de Trabajo:** Grupo de personas organizadas dentro de una organización. (Koontz, 1998)
- **Formalismo:** referido a la rigidez institucional a modificar las normas escritas.
- **Higiene:** Referido a los factores de higiene de la motivación, son los que crean insatisfacción laboral. (Gutiérrez, 2015)
- **Indicador:** Variable para medir en forma cuantitativa, utilizado para mostrar estados, cambios y progresos, se hace para medir un logro o resultado específico.
- **Liderazgo:** Influencia interpersonal, dirigida a través del proceso de comunicación. (Tello, 2009)
- **Monitoreo:** Revisión continua de la marcha de los resultados planeados, y el análisis de posibles diferencias. (Gürtler, Bain y Shikiya, 2006)
- **Motivación:** Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada. (Gutiérrez, 2015)
- **Organización:** Es una unidad conformada por personas y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. (Vargas, 2015)
- **Reglas Organizacionales:** Regla que ordena que se realice o no una acción específica y definida, con respecto a una situación de la organización. (Roiver, 2011)

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Formulación de la Hipótesis.

3.1.1. Hipótesis General.

Si, existe relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.

3.1.2. Hipótesis Específica.

- Si, existe relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en su dimensión estructura, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.
- Si, existe relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en su dimensión responsabilidad, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.
- Si, existe relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en su dimensión recompensa, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.
- Si, existe relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en su dimensión riesgo, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.
- Si, existe relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en su dimensión calor, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.
- Si, existe relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en su dimensión apoyo, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.
- Si, existe relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en su dimensión estándares, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.
- Si, existe relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en su dimensión conflicto, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.
- Si, existe relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en su dimensión identidad, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.

3.2. Variables.

- Factores motivación-higiene (Independiente).
- Clima organizacional (Dependiente).

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 5:
Operacionalización de Variables.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
FACTORES DE HERZBERG	Motivación	Logro	1, 2, 3	Cuestionario de Factores Motivación-higiene
		Reconocimiento	4, 5, 6	
		Trabajo en si	7, 8	
		Responsabilidad	9, 10, 11, 12	
		Crecimiento y ascenso	13, 14	
	Higiene	Política de la empresa	15, 16, 17, 18, 19	
		Supervisión	20, 21, 22	
		Relación con el supervisor	23, 24, 25, 26	
		Condiciones de trabajo	27, 28, 29	
		Salario	30, 31, 32	
	Relaciones Interpersonales	33, 34		
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	Reglas organizacionales	1, 2, 3, 4, 5, 6	Cuestionario de Clima Organizacional
		Formalismos		
		Políticas		
		Jerarquías		
		Regulaciones		
	Responsabilidad	Ser su propio jefe	7, 8, 9, 10, 11	
		Compromiso elevado con el trabajo		
		Tomar decisiones por ti solo		
		Crearse sus propias exigencias		
	Recompensa	Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho	12, 13, 14, 15, 16	
		Utiliza más el premio que el castigo		
		Remuneración		
	Riesgo	Desafíos que impone el trabajo	17, 18	
		Promover retos a fin de lograr los objetivos		
	Calor	Ambiente de trabajo grato	19, 20, 21	
		Buenas relaciones sociales		
	Apoyo	Espíritu de ayuda	22, 23	
	Estándares	Normas de rendimiento	24, 25, 26	
		Metas implícitas y explícitas		
		Estándares alcanzables		
	Conflicto	Aceptar opiniones discrepantes	27, 28	
	Identidad	Compartir los objetivos personales con los de la organización	29, 30, 31	
		Ser miembro activa de la organización		

Fuente: Gutiérrez Bazán, A. (2015). Según Litwin y Stringer y Herzberg citado por Manso, J. (2002).

3.4. Diseño de investigación

El estudio es cualitativo con un diseño de investigación Descriptivo – Correlacional, pues se busca determinar la situación de las variables involucradas: Evaluar los factores motivación-higiene y evaluar el clima organizacional, para posteriormente analizar la relación de una variable sobre la otra. Asimismo, podemos señalar que la presente investigación es no experimental y de corte transversal, ya que describe la situación en un momento determinado.

No experimental, porque no se pretendió manipular la variable independiente, en este caso los factores motivación-higiene, en un ambiente construido o ficticio, para luego mirar sus efectos en la variable dependiente, que es el clima organizacional. Estas variables se estudiaron en su contexto natural.

Transversal por que se evaluaron las variables independiente y dependiente y su relación en un momento único en el tiempo.

La técnica utilizada para el presente estudio fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, los que permitieron recoger datos sobre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional.

3.5. Unidad de estudio

La unidad de estudio fue el docente de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca durante el año 2018.

3.6. Población

La población está constituida por los docentes de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca, la cual cuenta con un total de 62 docentes en su nivel secundario, durante el periodo 2018.

Se utilizara el método probabilístico en el cual todos los elementos de la población tienen la opción de ser elegidos. Por tanto por considerarse una población pequeña la muestra estaría conformada por la misma en su totalidad.

$$N = n$$

3.7. Muestra (muestreo o selección)

Para el estudio se tomó a los 62 docentes del nivel secundario, de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca en el periodo 2018, por presentarse una población pequeña, es que resultó ser considerada la misma población como la muestra para el presente trabajo.

3.8. Técnicas e instrumentos de aplicación.

Para la recolección de la información necesaria para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, utilizando los siguientes instrumentos: El cuestionario de motivación-higiene estuvo basada en los planteamientos teóricos de Frederick Herzberg diseñado con la técnica de Likert, contiene 34 preguntas e intenta medir los factores motivación-higiene planteados por el autor. La calificación acorde a los valores establecidos permite obtener la calificación de las dimensiones predominantes.

El Cuestionario de clima organizacional basada en los planteamientos de Litwin y Stringer, contiene 31 preguntas y tiene como objetivo medir la percepción del clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca, dirigido a los docentes del nivel secundario, mide 9 aspectos o dimensiones del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad.

Se realizó una prueba piloto para poder realizar las pruebas de fiabilidad de los instrumentos, aplicando los instrumentos a 10 docentes del nivel primario de la misma institución, considerando que ellos pueden contar con condiciones similares; ambos niveles actúan independientemente académicamente y administrativamente.

Ambos instrumentos fueron validados mediante el indicador alfa de Cronbach (0.971), utilizando el software SPSS v.23 de IBM. Para garantizar la validez de su contenido estos instrumentos también fueron sometidos a juicio de expertos.

3.9. Métodos y procedimientos de análisis de datos.

3.9.1. Método Inductivo

Consiste en inferir que lo determinado en ciertas circunstancias se cumplirá siempre que se cumplan las mismas condiciones. Según este método las hipótesis científicas, al contrario del método hipotético-deductivo, son generalizaciones de la experiencia que pueden confirmarse mediante su contrastación en la naturaleza. (Martínez, 2012, p. 83)

3.9.2. Método Deductivo

Este método tuvo su origen en la necesidad de elaborar hipótesis para explicar el origen de leyes y teorías científicas. Sostiene que las hipótesis científicas no proceden de la observación, sino que son creaciones de la mente humana, propuestas a modo de conjeturas, para ver si, en el supuesto de admitirlas, los sucesos o fenómenos de la naturaleza puedan quedar mejor explicados. (Martínez, 2012, p. 80)

Luego de ser aplicados los instrumentos y obtenidos los datos, fue necesario organizarlos, clasificarlos y resumirlos, permitiendo esto un mejor análisis de la información obtenida. Se tabularon los datos y se obtuvo los resultados de los instrumentos utilizados. Luego se procedió a calcular los factores de relación de cada variable estudiada, que son los factores de motivación-higiene y el clima organizacional.

A través de la estadística descriptiva se logró sistematizar la información recogida en los instrumentos de la presente investigación, mediante la cual se pudo obtener las tablas de frecuencia.

A través de la estadística inferencial, se utilizó algunos instrumentos estadísticos, para demostrar la validez de la investigación, a través de la confiabilidad de sus instrumentos, tipos de variables, los niveles de correlación e influencia de las variables, como son el Alfa de Cronbach y el coeficiente de contingencia de Spearman

Los datos fueron procesados utilizando el software SPSS v.23 de IBM.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Objetivo general: Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca, 2018.

Tabla 6:

Relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional de la institución educativa emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Clima Organizacional	Factores de Motivación-higiene									
	En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	1.6%	1	1.6%	7	11.3%	0	0.0%	9	14.5%
De Acuerdo	0	0.0%	1	1.6%	34	54.8%	8	12.9%	43	69.4%
Muy de Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	4.8%	7	11.3%	10	16.1%
Total	1	1.6%	2	3.2%	44	71.0%	15	24.2%	62	100.0%

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

De los 62 docentes el **69.4%** de los docentes opinaron respecto al clima organizacional como de acuerdo; de ellos, el 54.8% de los docentes opinaron como de acuerdo y solo el 1.6% opinó como ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a los factores motivación-higiene; mientras que el **14.5%** de los docentes opinaron respecto al clima organizacional como ni de acuerdo ni en desacuerdo; de ellos, el 11.3% opinaron como de acuerdo, el 1.6% opinó como en desacuerdo y otro 1.6% opinó como ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a los factores motivación-higiene.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0.510$) se evidencia que existe una relación positiva moderada entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional, además la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto podemos afirmar que si existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca en el periodo 2018.

Este resultado en la calificación del clima organizacional (69.4% como de acuerdo) nos indica que los docentes de esta institución, se sienten de acuerdo y cómodos con el entorno de trabajo que se presenta en la institución, lo que les genera una buena atmósfera psicológica, estimulando un nivel de motivación que se reflejará en la calidad de trabajo que ellos realizan.

Objetivo específico 1: Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión estructura en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Tabla 7:

Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión estructura, en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Clima Organizacional		Factores de Motivación-higiene											
		Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Estructura	Muy en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	En Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	11	17.7%	0	0.0%	12	19.4%
	De Acuerdo	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	28	45.2%	8	12.9%	37	59.7%
	Muy de Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	5	8.1%	7	11.3%	13	21.0%
Total		0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	44	71.0%	15	24.2%	62	100.0%

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

De los 62 docentes se observó que el **59.7%** opinaron del clima organizacional en su dimensión estructura como de acuerdo; de ellos, el 45.2% opinaron respecto a los factores motivación-higiene como de acuerdo y solo el 1.6% opinó como en desacuerdo respecto a los factores motivación-higiene; mientras que el **19.4%** opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión estructura como ni de acuerdo ni en desacuerdo; de ellos, el 17.7% opinaron como de acuerdo, y el 1.6% opinó como ni de acuerdo ni en desacuerdo en los factores motivación-higiene.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0.359$) se evidencia que existe una relación positiva baja entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión estructura, además la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.004) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto podemos afirmar que si existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión estructura.

Este resultado (59.7%) nos indica que los docentes de esta institución, se sienten de acuerdo con la estructura administrativa diseñada para esta institución, en cuanto a la cantidad de trámites, procedimiento y limitaciones que puedan encontrar en el desarrollo de su trabajo, estimulando un nivel de motivación que se reflejará en el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la institución.

Objetivo específico 2: Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión responsabilidad en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Tabla 8:

Factores motivación-higiene en el clima organizacional en la dimensión responsabilidad en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Clima Organizacional		Factores de Motivación-higiene											
		Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	
						N	%			N	%		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Responsabilidad	Muy en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	En Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%
	De Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	30	48.4%	5	8.1%	35	56.5%
	Muy de Acuerdo	0	0.0%	1	1.6%	1	1.6%	14	22.6%	10	16.1%	26	41.9%
Total		0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	44	71.0%	15	24.2%	62	100.0%

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

De los 62 docentes se observó que el **56.5%** opinó respecto al clima organizacional en su dimensión responsabilidad como de acuerdo; de ellos, el 48.4% de los docentes opinaron como de acuerdo y solo el 8.1% opinó como muy de acuerdo respecto a los factores motivación-higiene; mientras que el **1.6%** de los docentes opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión responsabilidad como ni de acuerdo ni en desacuerdo, los mismos que opinaron como ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a los factores motivación-higiene.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0.244$) se evidencia que existe una relación positiva baja entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión responsabilidad, además la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.056) es mayor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto podemos afirmar que no existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión responsabilidad.

Este resultado en la dimensión responsabilidad (56.5%) nos indica que los docentes de esta institución, se sienten de acuerdo con su autonomía en la toma de sesiones en el desarrollo de su trabajo, estimulando un nivel de motivación que se reflejará en el libre cumplimiento de sus actividades programadas.

Objetivo específico 3: Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión recompensa en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Tabla 9:

Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión recompensa en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Institución Educativa Experimental Santa Teresita, Cajamarca - 2019-2020													
Clima Organizacional		Factores de Motivación-higiene											
		Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Recompensa	Muy en Desacuerdo	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	8	12.9%	2	3.2%	11	17.7%
	En Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	2	3.2%	11	17.7%	2	3.2%	15	24.2%
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	12	19.4%	5	8.1%	17	27.4%
	De Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	10	16.1%	3	4.8%	13	21.0%
	Muy de Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	4.8%	3	4.8%	6	9.7%
	Total	0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	44	71.0%	15	24.2%	62	100.0%

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

De los 62 docentes se observó que el **27.4%** opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión recompensa como ni de acuerdo ni en desacuerdo; de ellos, el 19.4% opinaron como de acuerdo y solo el 8.1% opinó como muy de acuerdo respecto a los factores motivación-higiene; mientras que el **9.7%** de los docentes opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión recompensa como muy de acuerdo; de ellos, un 4.8% opinaron como de acuerdo, y otro 4.8% opinaron como muy de acuerdo respecto a los factores motivación-higiene.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0.234$) se evidencia que existe una relación positiva baja entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión recompensa, además la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.067) es mayor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto podemos afirmar que no existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión recompensa.

Este resultado en la calificación del clima organizacional en su dimensión recompensa (27.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 24.2% en desacuerdo) nos indica que los docentes de esta institución, se sienten inconformes con la recompensa económica que reciben por la realización de su trabajo, estimulando un nivel de motivación negativo que se reflejará en la actitud tomada durante el desarrollo de sus actividades.

Objetivo específico 4: Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión riesgo en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Tabla 10:

Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión riesgo en La Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Clima Organizacional		Factores de Motivación-higiene											
		Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Muy en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	4.8%	0	0.0%	3	4.8%	
En Desacuerdo	0	0.0%	1	1.6%	1	1.6%	8	12.9%	0	0.0%	10	16.1%	
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	32	51.6%	5	8.1%	38	61.3%	
De Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	10	16.1%	11	17.7%	
Muy de Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Total	0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	44	71.0%	15	24.2%	62	100.0%	

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

De los 62 docentes se observó que el **61.3%** opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión riesgo como ni de acuerdo ni en desacuerdo; de ellos, el 51.6% de los docentes opinaron como de acuerdo y solo el 1.6% opinó como ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a los factores motivación-higiene; mientras que el **4.8%** de los docentes opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión riesgo como muy en desacuerdo; siendo este 4.8% los que opinaron como de acuerdo respecto a los factores motivación-higiene.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0.637$) se evidencia que existe una relación positiva alta entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión riesgo, además la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto podemos afirmar que si existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión riesgo.

Este resultado en la calificación del clima organizacional en su dimensión riesgo (61.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo) nos indica que los docentes de esta institución, podrían estar dispuestos a tomar algún desafío o reto en la ejecución de su trabajo, estimulando un nivel de motivación que se reflejará en un auto estímulo para el emprendimiento de actividades extracurriculares con los alumnos.

Objetivo específico 5: Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión calor en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Tabla 11:

Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión calor en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Escuela Elemental Santa Teresa, Cajamarca 01-01-2019.													
Clima Organizacional		Factores de Motivación-higiene											
		Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Calor	Muy en Desacuerdo	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%
	En Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	4	6.5%	1	1.6%	6	9.7%
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	32	51.6%	6	9.7%	39	62.9%
	De Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	12.9%	8	12.9%	16	25.8%
	Muy de Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total		0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	44	71.0%	15	24.2%	62	100.0%

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

De los 62 docentes se observó que el **62.9%** opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión calor como ni de acuerdo ni en desacuerdo; de ellos, el 51.6% de los docentes opinaron como de acuerdo y solo el 1.6% opinó como ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a los factores motivación-higiene; mientras que el **1.6%** de los docentes opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión calor como muy en desacuerdo, los mismos que opinaron como en desacuerdo respecto a los factores motivación-higiene.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0.394$) se evidencia que existe una relación positiva baja entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión calor, además la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.002) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto podemos afirmar que si existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión calor.

Este resultado en la calificación del clima organizacional en su dimensión calor (62.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo) nos indica que los docentes de esta institución, se podrían sentir más a gustos con el ambiente de trabajo presente en la institución, estimulando un nivel de motivación que se reflejará una buena actitud para la realización sus actividades y el deseo de asistir a su centro de labores.

Objetivo específico 6: Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión Apoyo en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Tabla 12:

Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión apoyo en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Factores de Motivación-higiene													
Clima Organizacional	Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Apoyo	Muy en Desacuerdo	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%
	En Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	5	8.1%	1	1.6%	7	11.3%
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	34	54.8%	7	11.3%	42	67.7%
	De Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	8.1%	7	11.3%	12	19.4%
	Muy de Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total		0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	44	71.0%	15	24.2%	62	100.0%

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

De los 62 docentes se observó que el **67.7%** opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión apoyo como ni de acuerdo ni en desacuerdo; de ellos, el 54.8% de los docentes opinaron como de acuerdo y solo el 1.6% opinó como ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a los factores motivación-higiene; mientras que el **1.6%** de los docentes opinaron con respecto al clima organizacional en su dimensión apoyo como muy en desacuerdo; siendo estos los que opinaron como en desacuerdo respecto a los factores motivación-higiene.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0.414$) se evidencia que existe una relación positiva moderada entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión apoyo, además la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.001) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto podemos afirmar que si existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión apoyo.

Este resultado en la calificación del clima organizacional en su dimensión apoyo (67.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo) nos indica que los docentes de esta institución, se podrían sentir más respaldados por los directivos y sus compañeros para recibir ayuda en caso sea necesario, estimulando un nivel de motivación que se reflejará una buena predisposición y seguridad en el desarrollo de sus actividades.

Objetivo específico 7: Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión Estándares en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Tabla 13:

Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión estándares en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Institución Educativa Experimental Santa Teresa, Cajamarca - 2017-2018													
Clima Organizacional		Factores de Motivación-higiene											
		Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Estándares	Muy en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	En Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	4.8%	0	0.0%	3	4.8%
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	32	51.6%	1	1.6%	36	58.1%
	De Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	9	14.5%	14	22.6%	23	37.1%
	Muy de Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	44	71.0%	15	24.2%	62	100.0%

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

De los 62 docentes se observó que el **58.1%** opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión estándares como ni de acuerdo ni en desacuerdo; de ellos, el 51.6% de los docentes opinaron como de acuerdo y solo el 1.6% opinaron como en desacuerdo respecto a los factores motivación-higiene; mientras que el **4.8%** de los docentes opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión estándares como en desacuerdo; siendo ellos los que opinaron como de acuerdo respecto a los factores motivación-higiene.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0.619$) se evidencia que existe una relación positiva alta entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión estándares, además la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto podemos afirmar que si existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión estándares.

Este resultado en la calificación del clima organizacional en su dimensión estándares (58.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo) nos indica que los docentes de esta institución, se podrían sentir más identificados y conformes con las normas de rendimiento exigidos por la institución, estimulando un nivel de motivación que se reflejará el mayor y mejor cumplimiento de las metas institucionales.

Objetivo específico 8: Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión Conflicto en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Tabla 14:

Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión conflicto en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2016.													
Clima Organizacional		Factores de Motivación-higiene											
		Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Conflicto	Muy en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	4.8%	0	0.0%	3	4.8%
	En Desacuerdo	0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	11	17.7%	0	0.0%	14	22.6%
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	26	41.9%	8	12.9%	34	54.8%
	De Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	6.5%	7	11.3%	11	17.7%
	Muy de Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	44	71.0%	15	24.2%	62	100.0%

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

De los 62 docentes se observó que el **54.8%** opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión conflicto como ni de acuerdo ni en desacuerdo; de ellos, el 41.9% de los docentes opinaron como de acuerdo y el 12.9% opinaron como muy de acuerdo respecto a los factores motivación-higiene; mientras que el **4.8%** de los docentes opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión conflicto como muy en desacuerdo; siendo ellos los que opinaron como de acuerdo respecto a los factores motivación-higiene.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0.524$) se evidencia que existe una relación positiva moderada entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión conflicto, además la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto podemos afirmar que si existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión conflicto.

Este resultado en la calificación del clima organizacional en su dimensión conflicto (54.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo) nos indica que los docentes de esta institución, se podrían sentir más confiados en sus superiores escuchen sus opiniones sin temor a enfrentar los problemas, estimulando un nivel de motivación que se reflejará una mejor actitud ante el abordaje y solución de problemas.

Objetivo específico 9: Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión Identidad en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Tabla 15:

Factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión identidad en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018.

Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2016.													
Clima Organizacional		Factores de Motivación-higiene											
		Muy en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	
						Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo							
						N	%			N	%		
Identidad	Muy en Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	En Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	1	1.6%
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	21	33.9%	2	3.2%	26	41.9%
	De Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	22	35.5%	13	21.0%	35	56.5%
	Muy de Acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total		0	0.0%	1	1.6%	2	3.2%	44	71.0%	15	24.2%	62	100.0%

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

De los 62 docentes se observó que el **56.5%** opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión identidad como de acuerdo; de ellos, el 35.5% de los docentes opinaron como de acuerdo y el 21.0% opinaron como muy de acuerdo respecto a los factores motivación-higiene; mientras que el **1.6%** de los docentes opinaron respecto al clima organizacional en su dimensión identidad como en desacuerdo; siendo ellos los que opinaron como de acuerdo respecto a los factores motivación-higiene.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0.395$) se evidencia que existe una relación positiva baja entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión identidad, además la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.001) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto podemos afirmar que si existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en su dimensión identidad.

Este resultado en la calificación del clima organizacional en su dimensión identidad (56.5% de acuerdo y 41.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo) nos indica que los docentes de esta institución, se sienten pertenecientes a la institución, mientras que el otro grupo podrían sentirse más pertenecientes a la misma, estimulando un nivel de motivación positiva que se reflejará el empeño puesto en la ejecución de sus labores, al sentir al beneficio de la institución como un beneficio personal.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En el presente trabajo de investigación nos hemos planteado como problema: ¿Cómo se relacionan los factores motivación-higiene con el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018? y planteamos como hipótesis la siguiente: Si, existe relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita en el periodo 2018. Del análisis de los resultados obtenidos, así como de las teorías analizadas, nos llevan a aceptar dicha hipótesis y esto se da por los siguientes motivos:

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación de Spearman con el que se trabajó los datos de este estudio, se evidenció que si existe una relación positiva moderada entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional, además se observó que de acuerdo al nivel de significación si existe relación entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca en el periodo 2018.

En cuanto a la relación entre los factores de motivación-higiene y el clima organizacional y sus dimensiones se observó que, de acuerdo al nivel de significación en las dimensiones estructura, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad si existe una relación entre ellas.

Sin embargo al analizar la relación de los factores de motivación-higiene con el clima organizacional se observó que de acuerdo al nivel de significancia en las dimensiones responsabilidad y recompensa no existe relación entre ellas.

En nuestro estudio se encontró que la percepción del clima organizacional fue: muy de acuerdo (16.1%), de acuerdo (69.4%), ni de acuerdo ni en desacuerdo (14.5%), en desacuerdo (0.0%) y muy en desacuerdo (0.0%). De las 9 dimensiones de Litwin y Stringer que se evaluaron, 6 tuvieron una percepción de ni de acuerdo ni en desacuerdo: recompensa (27.4%), riesgo (61.3%), calor (62.9%), apoyo (67.7%), estándares (58.1%) y conflicto (54.8%); mientras que 3 dimensiones tuvieron la percepción como de acuerdo: estructura (59.7%), responsabilidad (56.5%) e identidad (56.5%). Esto difiere con lo encontrado por Maureen (2016), quien reporta haber encontrado en el clima organizacional la percepción de malo (45%), regular (55%) y bueno (0.00%), además encontró 06 dimensiones con percepción regular y 03 dimensiones tuvieron una percepción mala. Esta diferencia en el resultado puede deberse a que las condiciones de infraestructura y organización de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita son muy superiores a otras instituciones, ya que al ser declarada como emblemática, cuenta con una infraestructura moderna

y completamente equipada, permitiendo esto una mejor percepción del clima organizacional por parte de los docentes. Sin embargo la dimensión recompensa se muestra con una percepción de ni de acuerdo ni en desacuerdo (27.4%) y en desacuerdo (24.2%), ya que el nivel de los salarios de los profesores continúa siendo un punto de gran insatisfacción de todos los docentes.

Nuestro resultado concuerda con lo expresado por Chiavenato, (2009), cuando dice que el clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y retroalimentan entre sí; ya que sabemos que el clima organizacional abarca una amplia gama de factores que influyen en la motivación, corroborando la relación que existe entre los factores motivación-higiene y el clima organizacional.

Nuestro resultado también concuerda con lo expuesto por Ramos, (2012), quien indicó con respecto al comportamiento sea este individual o colectivo, así como la motivación y liderazgo, influyen directamente sobre el clima organizacional, otros factores que influyen en el clima organizacional son también la estructura de la organización y los procesos organizacionales, generando como resultado una modificación en el comportamiento individual, comportamiento en grupo o comportamiento de la organización.

Esto se ve contrastado por el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), quienes proponen que los componentes del sistema organizacional actúan directamente sobre el ambiente organizacional percibido por los colaboradores, interactuando con las dimensiones del clima organizacional, modificando cada uno de ellos, a su vez esto modifica los factores de motivación del trabajo, generando un comportamiento emergente en las actividades de interacción laboral, toda esta secuencia de cambios y percepciones mejoran el desempeño de la organización en la productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación de la organización; llegado a este punto se produce una retroalimentación en los componentes del sistema organizacional.

Sin embargo, se pudo evidenciar en las dimensiones responsabilidad y recompensa no tuvieron un nivel de significación que demuestre la relación de estas dos dimensiones del clima organizacional con los factores motivación-higiene, a pesar que entre las dos variables en estudio (factores motivación-higiene y clima organizacional) si se obtuvo una relación positiva moderada.

Con respecto a los factores motivación-higiene, en nuestro estudio se encontró que la percepción de estos factores fue: muy de acuerdo (24.2%), de acuerdo (71.0%), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3.2%), en desacuerdo (1.6%) y muy en desacuerdo (0.0%); la percepción de los factores de motivación fue: muy de acuerdo (27.4%), de acuerdo (64.5%), ni de acuerdo ni en desacuerdo (8.1%), en desacuerdo (0.0%), muy en desacuerdo (0.0%); la percepción de la dimensión motivación fue: muy de acuerdo (24.2%), de acuerdo (67.7%), ni de acuerdo ni en desacuerdo (6.5%), en desacuerdo (1.6%) y muy en desacuerdo (0.0%).

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se evaluó la relación entre los factores motivación-higiene con el clima organizacional de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca, en el periodo 2018, lográndose determinar que de acuerdo al coeficiente de relación de Spearman ($r_s = 0.510$), si existe una relación positiva moderada y significativa entre las dos variables ($\alpha < 0.05$), siendo así que nuestra hipótesis es confirmada como válida. Este estudio nos ha confirmado que mientras mejor se realice la gestión de los factores motivación-higiene de los docentes se logrará una mejor percepción del clima organizacional y por ende una adecuada motivación.

De este trabajo también podemos hacer las siguientes conclusiones:

- Los factores motivación-higiene tienen relación positiva moderada con el clima organizacional.
- Los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en sus dimensiones riesgo y estándares, tienen una relación positiva alta.
- Los factores de motivación-higiene con el clima organizacional en sus dimensiones apoyo y conflicto, tienen una relación positiva moderada.
- Los factores motivación-higiene con el clima organizacional en sus dimensiones estructura, calor e identidad tienen una relación positiva baja.
- Los factores motivación-higiene con el clima organizacional en sus dimensiones responsabilidad y recompensa, tienen una relación positiva baja; sin embargo se observó que de acuerdo a su nivel de significación no existe relación entre los factores motivación-higiene respecto a estas dimensiones.

RECOMENDACIONES

El objetivo de toda institución educativa es lograr la mejor educación posible para los alumnos que alberga, siendo la motivación de los docentes un indicador clave para que ellos puedan realizar sus labores educativas de la mejor manera, logrando así mantener el gran prestigio con el que cuenta la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca. De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se puede hacer las siguientes recomendaciones a la dirección:

1. Con respecto a los factores de motivación se recomienda implementar estrategias orientadas a mejorar la percepción de los docentes, que actualmente tiene una percepción como ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto al reconocimiento, al trabajo en sí y al crecimiento y ascenso, los que tienen un elevado porcentaje. Con la disminución de estos indicadores se logrará disminuir el nivel de no satisfacción de los docentes de la institución, llevándolos a mayores niveles de satisfacción.
2. Con respecto a los factores de higiene se recomienda implementar estrategias orientadas a mejorar la percepción de los docentes, que actualmente tiene una percepción como ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la supervisión, relaciones con el supervisor, condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales los que tienen un elevado porcentaje. Con la disminución de estos indicadores se logrará incrementar la no insatisfacción en los docentes de la institución.
3. Con respecto al clima organizacional se recomienda implementar estrategias orientadas a mejorar la percepción de los docentes, que actualmente tienen una percepción como ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto al riesgo, calor, apoyo, estándares e identidad, los que actualmente muestran un elevado porcentaje. Con la disminución de estos indicadores se logrará disminuir el grado de insatisfacción de los docentes.
4. Realizar un monitoreo frecuente de la motivación de los docentes para poder tomar las medidas correctivas adecuadas en el momento más oportuno, asegurando así la buena calidad de trabajo de los docentes.

Con la mejora de los indicadores componentes de los factores motivación-higiene, causarán también que los docentes logren tener una mejor percepción del clima organizacional de la institución, manteniendo de esta manera una buena motivación docente y una mejor productividad docente.

REFERENCIAS

- Bedodo Espinoza, V. y Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación Laboral Y Compensaciones: Una Investigación De Orientación Teórica – Chile*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf> (May2018)
- Blas, P. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas – EE.UU.* Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Desktop/DEFIN%20TERMINOS/Diccionario%20de%20Administraci%C2%A2n%20y%20Finanzas%20-%20Ma.%20Pedro%20E.%20Blas%20Jim%C3%A9nez%20-%20Google%20Libros.html> (Set2018)
- Cabezas C. y Ramos, M. (2011). *Estudio Exploratorio De Los Factores Motivacionales Internos Y Externos Relacionados Con El Desempeño Docente En La UPCE – Ecuador*. Recuperado de: <http://www.puce.edu.ec/sitios/investigacion/ponencias-simposio/pdf/PON-Cristian Cabezas Maria Cristina Ramos Factores motivacionales relacionados desempeno docente.pdf> (Set2017)
- Cervantes V. (2005). *Interpretacion del Coeficient alfa de Cronbach*. Departamento de Psicología De La Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf (Set2018)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción A La Teoría General De La Administración*. (7ma ed). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración De Recursos Humano: El capital humano de las organizaciones*. (8aed). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones*. (2aed). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Correa, F. (2012). *Los Factores Higiénicos De Frederick Herzberg No Son Suficientes Para Motivar*. (Trabajo de grado). Universidad FASTA. Argentina. Recuperado de: http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1 (Oct2017)

- Córdova Pintado, H. (2015). *Estrategia De Liderazgo Sustentado En La Teoría De Frederick Herzberg, Thomas Y Velthouse, Litwin Y Stringer Para Mejorar El Clima Laboral De La Institución Educativa N° 15135 Del Caserío Las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca, Año 2014*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Recuperado de: <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1485/BC-TES-TMP-322.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Jul2018)
- Del Ángel Salazar, E. M., Gámez Velázquez, S., Martínez Díaz, N., Meléndez Chávez, S., & Zepeta Hernández, D. (2017). *Clima Organizacional Del Personal Docente Y Administrativo De Una Institución De Educación Superior En México*. Revista De La Alta Tecnología Y Sociedad, 9(2), pp. 79-83. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0da2a070-7e5f-4d49-83b6-bc3b71bee002%40sessionmgr4008> (Jul2018)
- Estrada Mejía, S. y Stella Restrepo, L. (2007). *Como Influyen Los Factores De La Motivación En La Satisfacción De Los Empleados Dentro De Una Organización*. En Revista Scientia et Technica, Año XIII, N° 37. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwiq3M3g97jPAhVD1x4KHQrKDBgQFggpMAI&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4785374.pdf&usq=AFQjCNGixJop5Kd0NMgeqcevflqLpCar1w&bvm=bv.134495766,d.dmo> (Oct2017)
- Fernández García, R. (2010). *La Productividad Y El Riesgo Psicosocial O Derivado De La Organización Del Trabajo*. España, Ecu ediciones. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=Ep4lJlBMB8wC&printsec=frontcover&hl=es&source=qbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (May2017)
- Franklin, E. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. (1a ed.). México: Pearson Educación.
- Gálvez Robles, L. (2017). *Clima Organizacional De La Institución Educativa "Nuestra Señora De Monserrat" De Lima, Perú, Año 2017*. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6191/G%C3%A1lvez_RLE.pdf?sequence=1 (Set2018)

García Hernández C. y otros (2015). *Factores Motivacionales Que Influyen En Los Trabajadores De Las PYMES*. En Revista Cultura Ciencia y Tecnología (CULCyT). Año 12, N° 57 pp. 22-31. Recuperado de:

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=ce710b0e-89c0-43b5-9993-63bde8b01bfb%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4202&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=117276917&db=fua> (Set2017)

García Rubiano, M. (2004). *Descripción De Diferencias En Determinados Factores Motivacionales De Los Empleados Que Pertenecen Al Departamento Administrativo Y De Producción De Una Empresa En Crisis Económica De La Ciudad De Bogotá*. Tesis, Bogotá, Colombia. Recuperado de:

http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/479/476 (Oct2017)

García Sánchez, M. y Cruz Vargas, M. (2012). *Factores Motivacionales Extrínsecos E Intrínsecos En El Aula De Inglés: Análisis Empírico – España*. Tesis, Universidad de Almería. Recuperado de:

http://www.ugr.es/~portalin/articulos/PL_numero19/17%20Elena%20G%20Sanchez.pdf (Oct2017)

García Sanz, V. (2012). *La Motivación Laboral Estudio Descriptivo De Algunas Variables – Valladolid - España*. Tesis, Universidad de Valladolid. Recuperado de:

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf> (Oct2017)

Gürtler, G., Bain, C. y Shiiya, H. (2006), *Glosario de Términos*. Recuperado de:

<http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/Glosario.pdf> (Set2018)

Gutiérrez Bazán, A. (2015). *Influencia De Los Factores Motivacionales Y De Higiene Según Herzberg En El Clima Organizacional Del Supermercado Metro Del Distrito De Lambayeque*. Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de:

http://www.ugr.es/~portalin/articulos/PL_numero19/17%20Elena%20G%20Sanchez.pdf (Ago2018)

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología De La Investigación*. Sexta Edición. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. (1998), *Administración una perspectiva global*. (11ava ed.), México D.F.: McGRAW-HILL.

Manso Pinto, J. (2002). *El Legado De Frederick Irving Herzberg*. Redalyc, 128, 9. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf> (Abr2018)

Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación: con enfoque en competencias*. México: Cengage Learning.

Martínez Méndez, R. y Ramírez Domínguez, M. (2010). *La Motivación Y El Clima Organizacional En La Facultad De Contaduría Pública De La Benemérita Universidad Autónoma De Puebla*. En revista internacional administración & finanzas, volumen 3, número 1, 2010. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v3n1-2010/RIAF-V3N1-2010-4.pdf> (Oct2017)

Maureen Nuntón, N. (2016). *Programa Motivacional Fundamentado En La Teoría De Herzberg Para Mejorar El Clima Organizacional De La Institución Educativa "Cristo Rey" – Lambayeque*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Recuperado de:
<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1213/BC-TE-TMP-0065.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Jul2018)

Mejía Serna, L. (2014). *Factores Motivacionales Presentes En Docentes De Una Institución Educativa Pública Del Sector Norte De La Dorada, Y Su Relación Con El Clima Laboral*. Universidad de Manizales - Colombia. Recuperado de:
http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1805/Liliana_%20Mej%C3%ADa_%20Serna.pdf?sequence=1 (Oct2017)

Ministerio de Educación (2016). *Remuneración Integra Mensual*. Recuperado de:
<http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/docentes-nombrados.php> (Jun2018)

- Muñoz Vergara, A. (2005). *Identificación De Los Factores De Motivación-Higiene Asociados A La Satisfacción Laboral En La Fundación Instituto Tecnológico Confenalco De La Ciudad De Cartagena*. (Tesis de maestría). Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/157/73155959.pdf;jsessionid=69324C025B7C1329A89A307BA9BDE6E2?sequence=1> (Oct2017)
- Olvera Zapata, Y. (2013). *Estudio De La Motivación Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Empleados Administrativos Del Área Comercial De La Constructora Furoiani Obras Y Proyectos – Guayaquil – Ecuador*. Tesis, Universidad de Guayaquil. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5917/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf> (Oct2017)
- Piloña Ortiz, G. (2008). *Guía Práctica Sobre Métodos Y Técnicas De Investigación Documental Y De Campo*. Séptima Edición. GP Editores. Guatemala.
- Ramírez R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). *La Motivación Laboral, Factor Fundamental Para El Logro De Objetivos Organizacionales: Caso Empresa Manufacturera De Tubo De Acero – México*. En revista Daena: International Journal of GoodConscience. Año 3, N° 1; pp: 143-185. Marzo 2008. ISSN 1870-557X. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf) (Oct2017)
- Ramos Moreno, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones Y Modelos De Abordaje*. (Tesis inédita de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Cundinamarca, Colombia. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf> (Oct2017)
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15a ed.). México: Pearson Educación.

- Salcedo Narváez, S. & Lozano Arrieta, Y. (2015). *Análisis De Los Factores Determinantes Del Clima Organizacional Aplicando El Modelo De Litwin Y Stringer En Dos Sucursales De DAVIVIENDA En Cartagena Durante El 2014*. (Tesis de grado). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de:
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3314/1/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stringer%20%281%29.pdf> (Jul2018)
- Sum Mazariegos, M. (2015). *Motivación Y Desempeño Laboral. Estudio Realizado Con El Personal Administrativo De Una Empresa De Alimentos En La Zona 1 De Quetzaltenango*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México. Recuperado de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf> (Oct2017)
- Tello, M. (2009). *Liderazgo y Comunicación*. Recuperado de: <http://www.maxtello.com/lidercom> (Set2018)
- Vásquez Torres, M. (2013). *Factores De La Motivación Que Influyen En El Comportamiento Organizacional Del Equipo De Salud De Centro Quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011*. Tesis Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de:
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/573/1/TM_Vasquez_Torres_MarthaLuz.pdf (Oct2017)
- Zambrano Campoverde, J. y Ramón Pineda M. y Espinoza Freire, E. (2017). *Estudio Sobre El Clima Organizacional En Docentes De La Universidad Técnica De Machala*. (Artículo Original). Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Recuperado de:
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n2/rus22217.pdf> (Ago2018)

ANEXOS

5.1. Cuestionario N° 01 – Factores Motivación-higiene según Herzberg.

CUESTIONARIO PARA FACTORES DE MOTIVACION-HIGIENE SEGÚN HERZBERG

Estimado docente, el presente cuestionario tiene por objetivo conocer su percepción sobre los factores de Motivación-higiene en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca. Le pedimos que responda en base a lo que piensa y siente. Solo nos interesa saber la verdad y su opinión sincera; porque nuestra tarea es mejorar la calidad educativa y usted nos puede ayudar.

GRACIAS por realizar la encuesta

Marque con una "X" en el número que considere de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Ni en Desacuerdo Ni de Acuerdo 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
LOGRO						
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.					
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
RECONOCIMIENTO						
4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada.					
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.					
TRABAJO EN SI						
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					
RESPONSABILIDAD						
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.					
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.					
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
CRECIMIENTO Y ASCENSO						
13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera.					
14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
POLITICA DE LA EMPRESA						
15	En la institución se cumplen con los convenios y leyes laborales.					
16	Me siento conforme con mi horario laboral.					
17	Entiendo claramente la misión y visión de la institución					
18	Mi institución difunde sus políticas y procedimientos.					
19	Me siento conforme con las normas y políticas de la institución					
SUPERVISOR						
20	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.					
21	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.					
22	La Dirección es competente en liderar la institución.					
RELACION CON EL SUPERVISOR						
23	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo					
24	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.					
25	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
26	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores					
CONDICIONES DE TRABAJO						
27	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente					
28	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo					
29	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.					
SALARIO						
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					
31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo					
32	Recibo los beneficios de acuerdo a ley					
RELACIONES INTERPERSONALES						
33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo					

5.2. Cuestionario N° 02 – Clima Organizacional.

CUESTIONARIO PARA CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado docente, el presente cuestionario tiene por objetivo conocer su percepción sobre el Clima Organizacional en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca. Le pedimos que responda en base a lo que piensa y siente. Solo nos interesa saber la verdad y su opinión sincera; porque nuestra tarea es mejorar la calidad educativa y usted nos puede ayudar.

GRACIAS por realizar la encuesta

Marque con una "X" en el número que considere de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Muy en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Ni en Desacuerdo Ni de Acuerdo 4. De Acuerdo 5. Muy de Acuerdo

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA						
1	Conozco claramente la estructura organizativa (organigrama, jerarquías) de la institución.					
2	Conozco claramente los procedimientos de la institución.					
3	En esta institución existen muchos formalismos para solicitar algo.					
4	Conozco claramente cuáles son mis funciones y obligaciones.					
5	El exceso de reglas, procedimientos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
6	Conozco claramente las políticas de la institución.					
RESPONSABILIDAD						
7	Considero que hago bien mi trabajo y no necesito constante verificación de mi jefe.					
8	Asumo un compromiso elevado, aparte de las funciones propias de mi cargo.					
9	Determino mis propias exigencias y estándares para la ejecución de mi trabajo.					
10	A los docentes de esta institución se les da suficiente responsabilidad.					
11	Tomo iniciativas personales en bien de la institución.					
RECOMPENSA						
12	A los docentes que laboran en la institución se les paga justamente por el trabajo que hacen.					
13	En la institución contamos con beneficios especiales y únicos.					
14	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.					
15	Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.					
16	Recibo estímulos por el trabajo bien hecho.					
RIESGO						
17	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
18	Mi jefe toma el riesgo de aceptar el planteamiento de una nueva idea.					
CALOR						
19	Las personas que trabajan aquí, en la institución, se llevan bien entre sí.					
20	Entre las personas que trabajan aquí en la institución existe preocupación y cuidado por el otro.					
21	Aquí las personas celebran eventos especiales.					
APOYO						
22	Aquí hay un sentido de familia o equipo.					
23	Existe un apoyo en conjunto cuando no puedo resolver algo solo.					
ESTÁNDARES						
24	En la institución se exige el cumplimiento de normas de alto rendimiento.					
25	De acuerdo a mi desempeño siento que logro cubrir los estándares pedidos.					
26	Los jefes evitan el favoritismo.					
CONFLICTO						
27	Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.					
28	Los jefes aceptan opiniones discrepantes entre los docentes.					
IDENTIDAD						
29	Mi trabajo tiene un significado especial para mí.					
30	A los profesionales de la docencia les gusta venir a trabajar en esta institución.					
31	Siento que mi participación es importante para la institución.					

5.3. Confiabilidad del Instrumento.

Figura 4: Fórmula para el cálculo del Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \left(\frac{\sum S_{is}^2}{S_T^2} \right) \right]$$

Donde:
K : Es el número de ítems.
 $\sum S_{is}^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.
 S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems.
 α : Coeficiente de Alfa de cronbach.

Fuente: Cervantes V. (2005).

Tabla 16:
Valoración del coeficiente del alfa de Cronbach (α).

Valor del CCI	Fuerza de la concordancia
> 0,90	Muy buena
0,71 – 0,90	Buena
0,51 – 0,70	Moderada
0,31 – 0,50	Mediocre
< 0,30	Mala o nula

Fuente: (Landis y Koch, 1977). Valoración de la concordancia según los valores del coeficiente de correlación Intraclass (CCI).

Tabla 17:
Resultado del análisis de fiabilidad del instrumento – motivación-higiene.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.935	34

Fuente: Encuesta piloto para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita – nivel primaria, 2018.

Tabla 18:
Resultado del análisis de fiabilidad del instrumento – clima organizacional.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.955	31

Fuente: Encuesta piloto para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita – nivel primaria, 2018.

Tabla 19:
Resultado del análisis de fiabilidad del instrumento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.971	65

Fuente: Encuesta piloto para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita – nivel primaria, 2018.

5.4. Aplicación de Resultados.

A partir de la aplicación del instrumento de medición, los resultados se analizaron y procesaron mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 23, para los 34 ítems de la Variable 1 (factores de motivación-higiene) y los 31 ítems para la Variable 2 (clima organizacional), obteniéndose un Alfa de Cronbach (α) que nos indica una confiabilidad significativa del 0.971 que supera el mínimo establecido de 0.50, lo que denota un nivel alto en la precisión del instrumento.

5.5. Pruebas estadísticas.

Tabla 20:
Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente.

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.517	.090	4.673	.000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.510	.096	4.595	.000^c
N de casos válidos		62			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

Tabla 21:
Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión estructura.

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.313	.117	2.550	.013 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.359	.118	2.981	.004^c
N de casos válidos		62			

a. No se presupone la hipótesis nula.
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

Tabla 22:
Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión responsabilidad.

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.199	.162	1.569	.122 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.244	.139	1.945	.056^c
N de casos válidos		62			

a. No se presupone la hipótesis nula.
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

Tabla 23:
Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión recompensa.

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.263	.116	2.115	.039 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.234	.121	1.864	.067^c
N de casos válidos		62			

a. No se presupone la hipótesis nula.
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

Tabla 24:
Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión riesgo.

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.557	.071	5.199	.000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.637	.078	6.398	.000^c
N de casos válidos		62			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

Tabla 25:
Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión calor.

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.485	.148	4.298	.000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.394	.128	3.318	.002 ^c
N de casos válidos		62			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

Tabla 26:
Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión apoyo.

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.502	.145	4.492	.000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.414	.128	3.518	.001^c
N de casos válidos		62			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

Tabla 27:
Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión estándares.

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.542	.078	4.991	.000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.619	.080	6.113	.000^c
N de casos válidos		62			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

Tabla 28:
Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión conflicto.

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.483	.069	4.274	.000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.524	.078	4.760	.000^c
N de casos válidos		62			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

Tabla 29:
Correlación de Spearman entre la variable independiente y la variable dependiente en su dimensión identidad.

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.383	.079	3.214	.002 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.395	.092	3.331	.001^c
N de casos válidos		62			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Encuesta para medir los factores Motivación-higiene y Clima Organizacional, aplicada en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, 2018.

5.6. Validación de los instrumentos.

N UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1	Experto	María Elena Vera Correa
1.2	Especialidad	Ingeniero de Sistemas
1.3	Cargo actual	Docente
1.4	Grado Académico	Magister en Administración de Empresas
1.5	Institución	Universidad Privada del Norte
1.6	Tipo de Instrumento	Encuesta / Cuestionario
1.7	Lugar y Fecha	Cajamarca, 08 de Julio 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulación con lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiente para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	✓					
8	Expresado con hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
TOTAL		50					


Coefficiente de valoración porcentual: C = 100%

III. NOMBRE DE LA TESIS
"Relación de los factores motivación - higiene con el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018."

IV. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....


Firma del experto



UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1 Experto Isidoro Alfonso Montenegro Casanova
1.2 Especialidad Administración
1.3 Cargo actual Docente
1.4 Grado Académico Docente
1.5 Institución UPN
1.6 Tipo de Instrumento ENCUESTA - CUESTIONARIO
1.7 Lugar y Fecha CAJAMARCA 05 JULIO 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulación con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado con hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
TOTAL		50					

Coefficiente de valoración porcentual: C = 100%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....
.....
.....
.....


Firma del experto

FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1 Experto Miguel Angel Macetas Hernández
1.2 Especialidad Estadístico
1.3 Cargo actual Docente
1.4 Grado Académico Doctor
1.5 Institución Universidad Nacional de Cajamarca
1.6 Tipo de Instrumento Encuesta - Cuestionario
1.7 Lugar y Fecha Cajamarca 05 de julio 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulación con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado con hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
TOTAL		50					

Coefficiente de valoración porcentual: C = 100%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....
.....
.....
.....

Miguel Angel Macetas Hernández


Firma del experto

5.7. Matriz de Consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS Y VARIABLES	METODOLOGÍA
	Objetivo General	Hipótesis	Tipo de Investigación
¿Cómo se Relaciona los Factores Motivación-higiene con el Clima Organizacional de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca, 2018?	Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca, 2018.	Los factores de motivación-higiene se relacionan significativamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018.	Según su Propósito: tipo básica. Según su nivel de alcance o profundidad del conocimiento: El presente estudio tiene un diseño no experimental y transversal correlacional.
	Objetivos Específicos		Material de Estudio
	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión estructura en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018. Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión responsabilidad en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018. Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión recompensa en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018. Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión riesgo en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018. Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión calor en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018. Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión apoyo en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018. Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión estándares en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018. Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión conflicto en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018. Determinar la relación de los factores motivación-higiene con el clima organizacional en la dimensión identidad en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca en el 2018. 	Variables Variable Independiente: Factores motivación-higiene. Variable Dependiente: Clima Organizacional.	Unidad de Análisis Los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca en el 2018.
	Justificación		Población
	Justificación Teórica: La presente investigación encuentra su justificación teórica en la teoría motivacional de los factores de motivación -higiene de Herzberg y el clima organizacional. Justificación Aplicativa: La presente investigación encuentra su justificación práctica en la hipótesis que ayudará a los directivos de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca a mejorar la gestión de su talento humano y el desempeño profesional de los docentes a través de la motivación de los docentes. Justificación Valorativa: La presente investigación encuentra su justificación valorativa en los efectos directos que se tendrá al mejorar la motivación y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca. Justificación Académica: La presente investigación encuentra su justificación académica en la carrera de administración, sustentada en los cursos de carrera como recursos humanos, comportamiento organizacional, gestión de procesos e indicadores y Negociación y resolución de conflictos.		Los 62 docentes del nivel secundaria que laboran en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca en el 2018.
			Muestra
			62 docentes de la institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca
			Técnicas e Instrumentos
			<ul style="list-style-type: none"> Recolección de datos mediante una encuesta. Análisis de datos mediante el programa SPSS v.23 de IBM. Encuesta de factores motivación-higiene según Herzberg. (34 preguntas). Encuesta de clima organizacional según Litwin y Stringer (31 preguntas).

5.8. Documentación Cursada con la Institución Educativa.

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"



Cajamarca, 29 de mayo del 2018.

Sor Margarita Castilla Félix
Directora de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita.


Ciudad. -


ASUNTO: Solicitamos autorización para ejecución de tesis en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita - Cajamarca.


Carlos Antonio Roncal Narváez y Marcela Atarama Huertas, tenemos el agrado de dirigimos a usted para hacer de su conocimiento que: somos Bachilleres de la Facultad de Administración de la Universidad Privada del Norte (UPN), actualmente estamos buscando lograr el grado académico de Licenciados en Administración; por tal motivo, acudimos a la institución que usted dignamente dirige, para solicitar su autorización para la ejecución de nuestra tesis titulada: **"Relación de los factores Motivación-higiene con el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita, Cajamarca 2018"**. Trabajo que incluirá la aplicación de 02 encuestas a cada profesor del nivel secundario.

Siendo un requisito obligatorio exigido por la UPN, la confirmación de esta autorización por parte de la institución educativa, para la ejecución y posterior publicación de los resultados obtenidos en este estudio; es por este motivo que solicitamos a usted se nos otorgue esta autorización formal y el llenado de los formatos establecidos por la UPN, los que formarán parte de nuestro expediente y sustento de ejecución.

Atentamente,


Carlos Antonio Roncal Narváez
DNI. 26698803


Marcela Atarama Huertas
DNI. 05642274

 INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA
Santa Teresita
Ciencia, Virtud y Acción

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Cajamarca, 06 de junio de 2018

OFICIO N° 203-2018/DIE "ST"

SEÑORES
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE - CAJAMARCA
CIUDAD. -

ASUNTO : AUTORIZA EJECUCIÓN DE TESIS EN LA I.E.EMB. "SANTA TERESITA".

REFERENCIA : EXP. N° 1048-2018 - "S.T."

Es grato dirigirme a Uds. para saludarlos cordialmente y a la vez en atención al documento de la referencia, les manifiesto que mi Despacho AUTORIZA a los Bachilleres de la Facultad de Administración de la Universidad Privada del Norte (UPN): Carlos Antonio Roncal Narváez y Marcela Atarama Huertas, para la ejecución de la Tesis titulada "Relación de los Factores Motivación - higiene con el clima organizacional de la Institución Educativa Pública Emblemática "Santa Teresita"- Cajamarca 2018".

Sin otro particular, me despido de Uds. expresándoles las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

Sor. Margarita Castilla Félix
Directora

